



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE

Qualidade dos Serviços na Administração Pública
Estudo de caso: Câmara Municipal de São
Domingos

Zuleica Maria Vieira Rodrigues

Ano: 2012



Qualidade dos Serviços na Administração Pública

Estudo de caso: Câmara Municipal de São Domingos

*Memória Monográfica apresentada à
Escola de Negócios e Governação para
cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Licenciatura em
Ciências Empresariais e Organizacionais,
vertente Administração Pública.*

Orientadora: *Professora Mestre Filomena Gonçalves*

Cidade da Praia, 26/12/2012

DEDICATÓRIA

As minhas famílias, em particular aos meus pais, madrinhas e todos aqueles que pessoalmente me acompanharam durante todos esses anos e acreditaram que sou capaz de vencer as dificuldades e obstáculos, aos meus queridos colegas que lutamos juntos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida, saúde e coragem, a minha família, especialmente a minha família não biológica pelo apoio, incentivos e por ter acreditado que todo este esforço seria recompensado.

Os meus agradecimentos a Universidade, a todos os meus professores que me fizeram chegar a esta etapa da vida em especial à Professora Mestre Filomena Gonçalves pela disponibilidade demonstrada e pelo apoio prestado na orientação deste trabalho.

Por último, agradeço a todos aqueles que com a sua paciência, carinho e amizade e no apoio prestado ao longo deste percurso.

RESUMO

O presente trabalho de investigação pretende ser um contributo para a redução da baixa qualidade dos serviços prestados, ineficiência na utilização dos recursos disponíveis e a descentralização da Administração em relação aos cidadãos. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa em relação aos objectivos projectados foram a explorativa e descritiva, através do qual conseguiu-se descrever aspectos teóricos sobre a gestão da qualidade e também concretizou-se ainda um estudo de caso na Câmara Municipal de São Domingos.

Na intenção de responder o problema da pesquisa decidimos utilizar uma das técnicas mais adequados para a recolha de dados (aplicação de questionário dirigido aos funcionários do serviço da Câmara Municipal de São Domingos e aos utentes da mesma) que após a sua recolha foram analisados e interpretados. Os resultados obtidos foram benéficos, verificando que realmente a gestão da qualidade é importante para a gestão da referida instituição uma vez que contribui para o alcance das suas metas. Para além disso conseguiu identificar a perspectiva dos clientes internos face à noção da qualidade e que impacto o desenvolvimento das novas formas de prestação de serviços provocam no funcionamento interno da instituição.

Palavras – chaves: Gestão da Qualidade, Produtividade, Competitividade, Administração Pública.

ABSTRACT

The present research work intends to be a contribution to the reduction of the low quality of services, inefficient use of available resources and the decentralization of the administration towards the citizens. The methodology for this research to the objectives were designed to exploratory and descriptive, through which it was possible to describe the theoretical aspects of quality management and also materialized yet a case study in the Municipality of São Domingos.

Intending to answer the research question and decided to use one of the techniques most suitable for data collection (questionnaires aimed at service staff of the Municipality of São Domingos and users thereof) that after collection were analyzed and interpreted. The results were beneficial, verifying that indeed the quality management is important for the management of that institution since it contributes to the achievement of their goals. Also able to identify the perspective of internal customers face to the notion that the quality and impact the development of new forms of service delivery cause the inner workings of the institution.

Key - words: Quality Management, Productivity, Competitiveness and Public Administration.

DEDICATÓRIA	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Abreviaturas e siglas.....	vii
Introdução.....	1
1. Contextualização	1
1.1 Problemática	2
Pergunta de partida.....	3
1.2 Justificação do tema:	3
1.3 Hipótese	4
1.4 Objetivos	4
1.5 Metodologia do trabalho.....	5
1.6 Estrutura do trabalho	6
• CAPÍTULO I- REVISÃO DA LITERATURA	7
1.1. Historial sobre sistema de gestão da qualidade.....	7
Evolução da qualidade.....	8
Conceitos.....	8
1.2- Caracterização da qualidade.....	10
1.3- Os pioneiros da qualidade e os seus principais	11
1.4 Factores que influenciam na qualidade de serviços prestados.....	13
• CAPÍTULO II- QUALIDADE	15
2.1. Qualidade na administração pública.....	15
2.2. Serviços públicos e a gestão da qualidade	17
2.3. Impacto da qualidade na modernização da Administração Pública	18
2.4. A aplicabilidade da gestão da qualidade no sector público	19
2.5. Novo paradigma da qualidade TQM	20
2.6. Satisfação do utente da Administração Pública	21
• CAPÍTULO III- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO – VERDIANA	23

3.1.	Qualidade na administração pública cabo – Verdiana	23
3.2.	Modernização da Administração Pública Cabo – Verdiana	24
3.3.	Qualidade e o serviço de atendimento ao cidadão- cliente.....	26
3.4.	Qualidade na Administração Local.....	28
•	CAPITULO IV- ESTUDO DE CASO.....	30
4.1	Caracterização da instituição	30
4.2	Missão, Visão e Valores	31
4.3	Organograma da Câmara Municipal de São Domingos	33
4.4	Recolha e análise dos dados	34
4.5	Apresentação e interpretação dos resultados - Utentes	35
4.6	Apresentação e interpretação dos resultados – Funcionários.....	45
	Referências Bibliografia	55
	Anexos	57
	Anexo 1- Questionários	57

Índice de quadros

Quadro 1 - pioneiros da qualidade	11
Quadro 2 - Quantificação da amostra.....	34
Quadro 3- Distribuição por sexo	35
Quadro 4- Idade.....	35
Quadro 5- Habilitação Literária	36
Quadro 6- Já esteve em relação directa com esta instituição?	36
Quadro 7- Quem o aconselhou, ou o que motivou a dirigir-se a esta instituição	37
Quadro 8- Quais as expectativas que tinhas ao dirigir-se a esta instituição	37
Quadro 9 -Porquê	38
Quadro 10- Como avalia, em geral, a prestação de serviços da instituição.....	39
Quadro 11- Quais as causas, mais frequentes, do mau funcionamento de um serviço público.....	40
Quadro 12- Como avalia, em geral, o desempenho dos agentes do serviço público	41
Quadro 13- Quando o nível de atendimento não é adequado, como costuma reagir?	42
Quadro 14- Considera isso como:	43
Quadro 15- Quais as prioridades deveriam ter um serviço público?	43
Quadro 16- Achas que os procedimentos administrativos deveriam ser mais simplificados?	44
Quadro 17- Como considera um servidor público eficaz?	45
Quadro 18- Género.....	45
Quadro 19- Idade.....	46
Quadro 20- Resultado de questionário em %	46
Quadro 21- Análise e interpretação dos dados obtidos	48

ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

CAF - Common Assessment Framework

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

CEO – Ciências Empresariais e Organizacionais

UNICV/ENG – Universidade de Cabo Verde/ Escola de Negócios e Governação

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

TQC – Total Quality Control (Controle de qualidade total)

TQM -Total Quality Management (gerenciamento da qualidade total)

PDCA - Plan Do Check Act (Planejar Fazer Controlar Actuar)

TQM - Total Quality Management (gerenciamento da qualidade total)

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

FMI - Fundo Monetário Internacional

PIB - Produto Interno Bruto

RDP - Revisões da Despesa Pública

NOSI - Núcleo Operacional da Sociedade de Informação

PCCS -Plano de cargo, carreira e salário

ANMCV -Associação Nacional dos Municípios Cabo- verdianos

SGQ -Sistema de Gestão da Qualidade

SG -Sistema de GestãoSMA -Secretariado para a Modernização Administrativa

TIC- Tecnologia de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

1. Contextualização

O conceito da qualidade é hoje universalmente reconhecido e aceite como a satisfação dos clientes/ utentes a um custo adequados e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face a crescente consciencialização que os consumidores e utentes, de bens ou serviços possuem, dos direitos que lhes estão atribuídos.

A necessidade de modernizar Administração Pública (AP) está por demais determinada e são já muitos os exemplos de processos de modernização realizados com sucesso na administração pública local, regional ou central. Ainda assim, não é demais realçar a necessidade de que tais processos possam ser realizados de forma consistente e sustentada.

Assente nestas preocupações, surge a presente investigação com o objectivo geral de avaliar a Qualidade dos serviços na Administração Pública através do Estudo da Qualidade e Produtividade nos serviços prestados pela Câmara Municipal de São Domingos, na perspectiva do cliente interno e externo.

A opção por esta temática resulta não só da sua actualidade mas da tomada de consciência de que o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança organizacional condiciona a qualidade dos serviços que estes integram e representam.

De igual forma, este trabalho, pretende contribuir para um melhor conhecimento do funcionamento organizacional do serviço, para a valorização do papel dos colaboradores na óptica da gestão da qualidade, no sentido de levar os seus dirigentes a reflectirem sobre a implementação de sistema da qualidade de modo a potenciar melhorias na qualidade dos serviços.

Para definir a qualidade é necessário ter em conta as cinco dimensões:

- ❖ **Confiabilidade** – capacidade de prestar os serviços de forma independente e precisa;

- ❖ **Responsabilidade** – estar disponível para ajudar os clientes e prestar um serviço rapidamente;
- ❖ **Segurança** – conhecimento e cortesia por parte dos funcionários e a sua capacidade em transmitir confiança;
- ❖ **Empatia** – atenção individualizada da organização aos seus clientes;
- ❖ **Aspectos tangíveis** – aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Os utentes dos Serviços Públicos utilizam essas dimensões para julgar a qualidade dos serviços, nos quais baseiam – se na comparação entre o serviço esperado e a perspectiva do serviço desejado (positiva ou negativa).

Com efeito, a qualidade está, em grande medida, ligada ao tema da cidadania, pois os cidadãos que escolhem os seus representantes políticos para gerir os assuntos do Estado e que financiam o sistema, estão conscientes de que é possível existirem formas de actuação da AP mais eficiente e mais eficazes, pelo que, cada vez mais, esperam dela uma actuação que justifique as suas contribuições fiscais. Os cidadãos devem estar sempre informados sobre a forma como as organizações públicas são geridas e devem ter uma palavra a dizer acerca da matéria.

1.1 Problemática:

A Administração Pública é hoje apontada por muitos como a área por excelência onde é preciso minimizar os custos e aumentar a eficácia e a eficiência. As iniciativas nesse sentido são muitas e as intenções ainda mais. Neste contexto abordaremos alguns aspectos relacionadas à melhoria da organização.

Um dos pontos principais da reforma da AP, é a qualidade dos sistemas de gestão pública e a qualidade dos bens e serviços prestados pelos serviços públicos, como aspecto de satisfação dos cidadãos e organizações, e redução da despesa pública. Sendo assim o crescimento e desenvolvimento social e económico do país passa pela mobilidade e flexibilidade com que os

serviços resolvem os problemas da sociedade, é necessário apostar em serviços públicos que, progressivamente, caminhem para estimáveis níveis de excelência, facilitando a iniciativa e a capacidade criadora dos cidadãos e organizações.

A Administração, por ter uma participação fundamental na regulação da actividade económica e na coesão social do país, deve ser um motor auxiliador dos processos de inovação e modernização da sociedade, eliminando todos os obstáculos que dificultem o progresso, numa era de acelerada e contínua mudança.

Pergunta de partida:

Para efeito da pesquisa, parte-se da premissa seguinte o que constitui o fio condutor do processo investigativo em que se baseia este trabalho de fim de curso:

Porquê que as organizações se preocupam hoje com a gestão da qualidade nos serviços prestados?

1.2 Justificação do tema:

No âmbito da realização do Trabalho da Monografia, Conclusão do Curso CEO – Ciências Empresariais e Organizacionais, variante Administração Pública, ministrado pela Universidade de Cabo Verde / Escola de Negócios e Governação. E com o intuito de aperfeiçoar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo dos quatros (4) anos do curso, contribuir para o Desenvolvimento do meu país, nesta aérea, através de uma pesquisa científica, produzindo uma mais-valia para a Administração Pública.

De acordo com (Garvin, 1992), Produzir com Qualidade Total passa a assumir um papel estratégico na sobrevivência das organizações devido à maior concorrência, às maiores exigências governamentais e aumento do número de processos de indemnização.

A escolha do tema deve-se ao facto de que a qualidade é muito mais do que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização (Paladini, 1994).

Apesar de existirem alguns estudos, especialmente direccionados para o sector privado, não se tem dado especial relevância ao estudo dos impactos da utilização e adopção de um sistema da qualidade na modernização dos serviços públicos, pois gerenciar a qualidade do serviço é praticar acções ponderadas para assegurar que as exigências dos clientes/ utentes estejam reconhecidas com precisão e sejam atendidos correctamente, e não só também para oferecer confiança, ao cliente/ utente é preciso que sejam praticadas acções planeadas, estas fazem parte do sistema da qualidade e visam assegurar que as especificações negociadas com os clientes/utentes estejam definidas e sempre cumpridas.

Outra razão pelo qual escolhi este tema deve ao facto de que hoje como antes os utentes estão cada vez mais exigentes, se a Câmara Municipal de São Domingos está em condições de acompanhar as evoluções e também se aplica uma boa gestão da qualidade.

1.3 Hipótese:

- Existe uma gestão da qualidade eficiente, eficaz e transparente, na Câmara Municipal de São Domingos capaz de atender as expectativas dos utentes.

1.4 Objectivos:

Segundo Fortin (2009, pág.100) “O objectivo de um estudo indica o porquê da investigação e enuncia de forma precisa o que o investigador tem intenção de fazer para obter respostas às suas questões de investigação”.

O objectivo geral deste trabalho é:

- ❖ Analisar o nível de satisfação dos utentes da Câmara Municipal de São Domingos em relação à qualidade dos serviços prestados.

Em termos específicos, pretende-se:

- ❖ Identificar os principais factores que influenciam na qualidade dos serviços prestados na Câmara Municipal de São Domingos;
- ❖ Analisar o grau de satisfação dos utentes da Câmara Municipal de São Domingos;

- ❖ Analisar a qualidade e produtividade dos funcionários da Câmara Municipal de São Domingos.

1.5 Metodologia do trabalho

A metodologia proposta, objectiva elaborar a maneira como ocorre e é conduzida a Qualidade na AP, fazendo-a mais transparente e eficiente, e facilitando para que a organização possa atingir os resultados esperados. A união dos aspectos teóricos com os práticos é que produz os apoios necessários para o desenvolvimento da metodologia, tornando-a mais firme, e bem fundamentada.

Em primeiro lugar a pesquisa propõe fazer um levantamento sobre os estudos realizados a nível internacional e nacional, sobre a gestão da qualidade na AP, permitindo abordar as definições teóricas.

Num segundo momento a pesquisa irá analisar os benefícios em que a Qualidade terá que ser examinada como uma mais-valia para qualquer AP, pois a prática da gestão com elevado nível de qualidade é mais eficiente, sendo mais desburocratizada, mais democratizada, mais participada, mais aberta, mais transparente e mais atenta aos cidadãos.

Uma vez terminadas essas fases a pesquisa irá ser dirigido aos utentes e funcionários, através de dois questionários, sendo as dos funcionários diferentes das dos utentes, foram aplicados 30 questionários respectivamente, 30 exemplares para os funcionários e 30 para os utentes. Estes serão feitos de forma a compreender quais as necessidades que os cidadãos estão expostos e a visão sobre a eficiência (qualitativa) dos mesmos. Nesse momento também, proceder-se-á uma análise quantitativa sobre um dos aspectos que está a alterar completamente a envolvente em que as organizações têm de responder as necessidades dos seus utentes tem a ver com o desenvolvimento exponencial da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). As modificações já introduzidas nos métodos, nas relações de trabalho e nas relações comerciais virão a guiar novas formas de controlo e gestão da qualidade. O método utilizado para elaborar esse trabalho é o método Qualitativo, porque é esse método que me permite saber se a CMSD tem uma boa gestão da qualidade e se os utentes estão satisfeitos com os serviços prestados.

1.6 Estrutura do trabalho

Para além da Introdução, Conclusão e Referência Bibliográfica, o trabalho está dividido em seguintes capítulos:

No **primeiro capítulo**, abarca a fundamentação teórica, descreve conceitos básicos referentes ao propósito da monografia: sistema de gestão da qualidade, evolução, conceitos, caracterização da qualidade e os pioneiros da qualidade e seus principais contributos.

No **segundo capítulo**, abrange a qualidade nos serviços públicos: qualidade na AP, serviços públicos versus gestão da qualidade, impacto da gestão da qualidade na modernização da AP, aplicabilidade a gestão da qualidade no sector público, novo paradigma da qualidade TQM.

Em relação ao **terceiro Capítulo** contém: Administração Pública Cabo – Verdiana, Qualidade na Administração Cabo – Verdiana, Modernização da Administração Pública Cabo – Verdiana e Qualidade na Administração Local.

Por fim, neste **último capítulo**, compreende o estudo de caso (Câmara Municipal São Domingos). Pois é aplicado o questionário para poder fazer análise dos dados.

CAPÍTULO I- REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Historial sobre sistema de gestão da qualidade

Os sistemas de gestão da qualidade foram obrigados pelos exércitos da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) a seus fornecedores de materiais e componentes militares.

Em seguida foi a implementação destes sistemas nas grandes empresas, devido as vantagens competitivas e econômicas que representavam (reduziam desperdício e custo da não-qualidade, podendo a igualdade de vendas, os benefícios aumentar em até 30%).

A seguir, estas grandes empresas, fundamentalmente à do ramo da automação e da electrónica de consumo, exigiram de seus fornecedores implementação destes sistemas de gestão da qualidade.

As demais empresas, sem importar o porte e o sector também conseguiram importantes reduções de custos devido aos problemas da qualidade, aumentando, assim, progressivamente, a satisfação de seus clientes.

A etapa final é que, cada vez mais, a legislação dos países, especialmente no caso da União Europeia, obriga as empresas, que fabricam produtos e serviços que afectam a segurança e a saúde das pessoas, implementarem um sistema de gestão da qualidade.

Actualmente, a globalização dos mercados, as novas tecnologias e as exigências dos clientes estão propiciando uma concorrência cada vez mais rígida entre as organizações. O segredo para sobreviver é entregar produtos que atendam às expectativas dos clientes a preços competitivos e, para isso, é fundamental garantir que se trabalhe sempre bem.

Um sistema de gestão da qualidade é a forma na qual uma organização ou instituição dirige e controla todas as actividades associadas à qualidade.

O facto de uma organização ter um sistema de gestão da qualidade, só quer dizer que essa organização administra a qualidade de seus produtos e serviços de uma forma ordenada, planejada e controlada, ou seja, seus produtos podem ser de melhor ou pior qualidade que os da concorrência, a qual pode ter, por sua vez, um sistema de gestão da qualidade ou não.

A ideia- chave é que a qualidade é importante em todos os passos do processo.

Evolução da qualidade

O surgimento do conceito da qualidade não convém a um momento concreto na história. Este termo evoluiu ao longo do tempo. Alguns autores situam a sua origem nas primeiras civilizações de egípcias e fenícias, apontando provas da sua utilização nas penas previstas no código de Hammurabi (1752a.c) e nas leis dos fenícios para que realizasse produtos com defeitos, assim como nos sistemas de controlo utilizados nas agremiações da Idade Média. No entanto, foi com a Revolução Industrial e a produção em massa que o termo qualidade começou a ser associado ao controlo estatístico da qualidade (conformidade do produto com as especificações). A evolução da qualidade passou por quatro etapas:

- ✓ Qualidade através da inspecção (produto final)
- ✓ Controlo estatístico da qualidade (cadeia de produção)
- ✓ Garantia da qualidade (cumprir as normas)
- ✓ Qualidade como estratégia competitiva (utilizada para toda a organização)

Conceitos

O conceito da qualidade identifica-se no desempenho contínuo e adequado das organizações, o que leva a que os bens ou serviços produzidos não tenham deficiências que originem naturalmente insatisfações e reclamações dos utentes.

- ✚ A qualidade é uma certeza e uma necessidade da sociedade moderna. Procura-se qualidade em tudo. Qualidade na produção, qualidade no consumo, qualidade de

trabalho, qualidade nas relações interpessoais, em fim, procura-se no fundo um pouco da qualidade de vida para todos os cidadãos (Silva, 2003: 3). O desafio não é simples, terá que se encarar esta realidade com determinação, coragem e de forma constante.

✚ A qualidade é um princípio indiscutivelmente aceite pela maioria das Administrações Públicas ocidentais, com reflexos em todos os domínios da vida de um cidadão. Elevar o princípio da qualidade à prática diária, de modo sistemático e rigoroso, é o que o cidadão espera mais da sua AP, até porque o mesmo, cada vez é mais exigente com a qualidade da prestação de um Serviço Público. A falta da qualidade implica custos por vezes não suportáveis (Chaves, 1996: 18).

✚ **Philip B. Crosby** considera que a qualidade é um processo dinâmico e não um programa em que o único padrão de performance aceitável é o “zero defeitos”.

✚ **Ishikawa** considera que é necessário a satisfação do cliente (interno ou externo) de modo que as suas expectativas sejam atingidas ou excedidas, com base numa melhoria contínua do processo.

✚ **Joseph Juran** define qualidade como “ser apropriada para uso ou propósito” preferindo essa definição à de conformidade com a especificação.

✚ **Deming** define qualidade como um grau previsível de uniformidade e confiança ao mais baixo custo e adaptadas as necessidades do mercado, considerando adicionalmente que a qualidade se fabrica não se inspecciona

✚ **Administração Pública-** A interligação entre Qualidade, Produtividade e Competitividade é um dos factores mais importantes na Economia Actual. Tal como Deming e Juran nos ensinaram, se as empresas conseguirem aumentar a qualidade, aumentará a produtividade e consequentemente a competitividade, ou seja a capacidade de um produto ou serviço se destacar dos da concorrência quer seja pelo preço quer pelas características específicas desse produto ou serviço. Importa relembrar que o factor humano é fundamental na obtenção de um serviço de qualidade. Não quer dizer que os outros factores sejam secundários, pois em qualidade nada é secundário, mas o que sucede é que nos serviços os recursos humanos precisam

de ter não só um bom domínio da profissão, mas também uma boa predisposição face às exigências do cliente.

1.2- Caracterização da qualidade

A noção da gestão de qualidade total está associada, sobretudo na Europa, às normas International Organization for Standardization – Organização Internacional de Normalização (ISO), normas internacionais em quase todos os domínios da actividade industrial, económica, científica e técnicas são elaboradas pela ISO. A série das normas ISO 9000 nasceu em 1987 e é a expressão de um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão, permitindo assegurar produtos e serviços de qualidade constante em resposta às necessidades dos clientes. Estas boas práticas foram organizadas e classificadas num conjunto de exigências normativas para um sistema de gestão da qualidade acessível a qualquer organização. Na prática, cada norma indica como manter um sistema da qualidade na organização e como prevenir a não conformidade com a norma.

A inquietação com a qualidade de bens e serviços não é nova. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de fiscalizar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa inquietação caracterizou a chamada **era da inspecção**, que se invertia para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas defrontando produtos defeituosos na razão directa da intensidade de inspecção.





A **era do controle estatístico** surgiu com o surgimento da produção em massa, manifestando-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do sector de controlo da qualidade.





Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implementados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo. A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade.

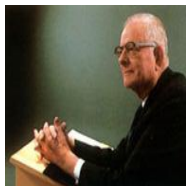

A **gestão da qualidade total**, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou a deslocação da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, para ser um problema da organização, agarrando, como tal, todos os aspectos de sua operação.

1.3- Os pioneiros da qualidade e os seus principais contributos

Quadro 1 - pioneiros da qualidade

Nome	Obra	Contributos
Armand Feigenbaum 	“ A qualidade como cultura e custo de qualidade”	Incorporação da qualidade no processo de produção para evitar correção posterior. Criou a expressão “total quality control”. A qualidade é uma forma de gestão da organização, com a participação de todos e orientada para o cliente.
Genichi Taguch 	“ Engenharia da qualidade”	Método para o desenho e o desenvolvimento dos processos de industrialização com o máximo de eficiência. O objectivo é minimizar a noção qualidade (perdas de qualidade) que se reflectem em prejuízos para a organização.
Joseph Juran 	“Trilogia de Juran (planeamento, controlo e melhoria da qualidade) ”	Defende que o TQM é flexível e dá ênfase ao “custo da não qualidade” e ao papel da gestão no topo. Define qualidade como a aptidão para o uso. Enfatiza o papel dos profissionais da qualidade, que desenvolvem os programas de qualidade. Define “aspiral da qualidade” como uma acção continua, centrada na satisfação das necessidades dos clientes, internos e externos e na melhoria dos produtos e processos.
Kaoru Ishikawa 	“7 Ferramentas da qualidade”	Métodos simples, utilizáveis por todas as pessoas para resolver problemas. Círculos de qualidade – grupos de voluntários, estáveis no tempo, que têm como objectivo principal melhorarem a qualidade dos processos e o ambiente de trabalho. Os círculos aumentam o envolvimento das pessoas na organização e são um canal de comunicação ascendente e descendente.

Massaaki Imai-Kaizen 	“A expressão que no Japão é utilizada para designar a melhoria contínua”	<p>É um processo incremental, sistemático e contínuo de melhoria que utiliza as melhores ferramentas, técnicas e conceitos (just-in-time, PDCA, círculos de qualidade, etc.).</p> <p>É uma estratégia orientada para as pessoas e assente na informação aberta e partilhada e na utilização da tecnologia existente, que partindo do princípio de que tudo é melhorável, se traduz em pequenas melhorias graduais possibilitadas pelo envolvimento criativo de todas as pessoas.</p>
Shigeo shingo 	“ Zero defeitos”	<p>Estratégia para identificar os erros e resolvê-los antes de se tornarem defeitos que contaminem a qualidade. É aplicada através da monitorização das potências fontes de erro. Desenvolveu o teste “Poka-Yoke”.</p>
Philip B. Crosby 	“Catorze pontos simples para a gestão”	<p>Serve para facilitar a compreensão dos gestores. O TQM não é só filosofia mas é também acção (compromisso da gestão, equipas de melhoria da qualidade, custo d qualidade, planeamento zero defeitos, eliminação da causa de erros, recomeçar). A qualidade é a conformidade com os requisitos, fazendo bem à primeira.</p>
Taiichi Ohno 	“ Just-in-time”	<p>Sistema de gestão de produção que permite entregar ao cliente o produto com a qualidade exigida, na quantidade necessária e no momento exacto. Melhora os resultados da organização com a participação dos trabalhadores através da eliminação de todas as tarefas ou actividades que não tragam valor acrescentado.</p>

W. Edward Deming 	“ Catorze passos para a gestão”	Devem guiar a direcção da organização; divulgou o ciclo de PDCA, que passou a ser conhecido por ciclo de Deming. A sua abordagem é altamente estatística: mede a qualidade de forma estatística confrontada a performance com as especificações. A qualidade é responsabilidade de todos.
Walter Shewart 	“ Ciclo de Shewart (PDCA)”	Processo metodológico básico para assegurar as actividades fundamentais de melhoria e manutenção daquilo que é melhorado (PDCA e processos de controlo estatístico).

Fonte: Qualidade-Teoria e Prática, Nelson Santos António

Segundo Rocha (2010) a qualidade é um conjunto de boas práticas de gestão produzidas a partir das teorias expostas na tabela acima referida. Entre elas destaca-se o contributo particular de Deming, na medida em que demonstrou a importância das pessoas na organização, defendeu a necessidade de revolucionar o sistema de gestão para que a qualidade fosse encarada como o resultado de um esforço de toda a organização e responsabilidade de todos, com a gestão a ter o papel de liderar.

1.4 Factores que influenciam na qualidade de serviços prestados

Acontece que nas organizações que prestam serviços, sendo pública ou privada, a qualidade da prestação de serviço deriva de vários factores. Factores esses, defendidos freneticamente por autores. Portanto, alguns desses factores são sempre citados, uma vez que são importantes, fortemente aceites e utilizados em diversas instituições. O presente trabalho irá focalizar em certos factores mais observados que tem influência directa, positiva ou negativa na prestação de serviço, fundamentais para o alcance da qualidade não querendo, portanto, expor desconfiança a outros factores que, por ora, não serão abordados.

Também faz parte desses factores principais, o factor humano, que as empresas costumam apreciar e considerar como informal, porém é indispensável, pois o factor humano traz a idéia de desenvolvimento das pessoas. A contribuição de todos na instituição, é visto como sendo outro factor indispensável para o alcance da qualidade. Observaremos também como factores básicos, a descrição dos objectivos e uma política de informação virada para o realinhamento e aperfeiçoamento dos processos e conduta das empresas, o popular (corporativamente falando) *feedback*.

Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as instituições são incutidas pelas formas de pensar e sentir dos seus participantes. Deste modo, destaca-se a utilidade que a capacidade e a motivação dos funcionários têm sobre a qualidade da prestação de serviços.

CAPÍTULO II- QUALIDADE

2.1. Qualidade na administração pública

De acordo com Sousa (2003), estamos numa época de mudança, em que a administração pública baseada no **poder**, está a dar lugar à administração **prestadora de serviços**. Actualmente, existe um vasto leque de bens e serviços ao dispor dos clientes, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar importância a aspectos como a qualidade e satisfação que se obtém desses mesmos bens e serviços.

A crescente expansão das actividades relacionadas com a **produção de serviços**, conduz à procura de soluções capazes de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos. A esta procura submete-se também a Administração Pública enquanto o maior e mais diversificado prestador de serviços aos cidadãos (Cunha, 2002).

A Administração Pública é uma organização amplamente abrangente e depara-se com a responsabilidade de servir com onipresença todos aqueles que a requisitam, satisfazendo as suas necessidades. Comentando Dray (1999) são os serviços públicos que estão ao serviço do cidadão e não o contrário.

Segundo, Carapeto e Fonseca (2005) no âmbito da modernização administrativa, a Qualidade, ainda que de forma não explícita, está de há muito, presente nas preocupações das Administrações Públicas. Como nos explica Carapeto e Fonseca (2005, pág. 46):

“Apesar de tanto na esfera pública como na privada a qualidade ser um instrumento para tratar as questões do desempenho da organização e da receptividade aos clientes e cidadãos, o

facto é que estas esferas servem objectivos e lógicas diferentes, as empresas procuram o lucro, a administração pública serve o cidadão”.

Uma Administração Pública de elevada qualidade deve, segundo os mesmos autores (2005, pág. 47), ser capaz “ não apenas de aumentar a satisfação dos clientes com os serviços públicos mas também construir a confiança nas suas organizações através de processos transparentes e da accountability (prestação de contas). É, por isso, necessário envolver os stakeholders mais relevantes de modo a que interiorizem que a qualidade implementada com recurso a vários instrumentos e ferramentas, é uma estratégia a longo prazo.

Segundo Rocha (2010), a Administração Pública tornou-se mais flexível em termos organizacionais, mais participativa através da introdução de novos métodos de trabalho onde os interessados começaram a ser parte activa, a ser consultados e é adoptada uma filosofia de gestão da qualidade que vê no grau de satisfação dos clientes a razão de ser dos serviços públicos.

A necessidade de acompanhar a mudança e a evolução da sociedade, impõe à AP um melhor desempenho de forma a proporcionar melhor cidadania aos seus munícipes/utentes.

A introdução de novas formas de gestão e de organização no trabalho está no caminho da modernização dos serviços públicos e passa também pela atribuição de mais responsabilidade aos dirigentes e essencialmente promover uma real aproximação entre a AP e os cidadãos garantindo uma melhor cidadania e uma melhor governabilidade.

A gestão da qualidade na administração, através da aplicação da ISO 9001-2000, proporciona a focalização em actividades relevantes que vão ao encontro da satisfação do administrado.

No contexto da reforma administrativa que vários governos foram levando a cabo, com maior ou menor peso, pode-se considerar que, no âmbito do processo de consolidação da democracia, a cidadania constituiu um dos objectivos dos diferentes governos.

Com a criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) em 1986, integrado na Presidência do Conselho de Ministros, com a missão de promover a inovação e a modernização na Administração Pública, o Governo pretendeu dar um impulso às questões da

qualidade. As preocupações centravam-se sobretudo ao nível relação da administração administrados (cidadão e empresas), numa perspectiva de abertura e de preocupação com as suas necessidades.

Mas a mudança de comportamentos exige outros ingredientes, como a participação dos funcionários e as lideranças efectivas.

Na última década, o envolvimento dos funcionários públicos não esteve presente na estratégia definida para a modernização administrativa. Como refere o Relatório da Comissão para a Qualidade e Modernização da Administração Pública, o poder político não concedeu, aos gestores profissionais da AP, autonomia e poder efectivo.

2.2. Serviços públicos e a gestão da qualidade

A qualidade é um conceito importante por levar em conta que para obter qualidade é necessário mover com várias dimensões da organização, mas também não significa o contrário, ou seja, a gestão da qualidade é sinónimo da boa gestão, nas suas múltiplas preocupações, e que gerir a qualidade é o mesmo que gerir bem. Na AP, em particular, aparecem outros valores que se têm de associar com a qualidade, tais como a equidade, a universalidade, a discriminação positiva.

Quando se fala em qualidade é indispensável definir de quê e como se avalia. Não existe Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) variável fora do sistema directiva, apesar de também seja verdade que não há movimento de qualidade sem participação alargada. A AP tem imensa tendência para tentar resolver problemas com a criação de estrutura, a qualidade não pode ser desculpa para o reforço desta tendência.

A criação de um SGQ, com estruturas apropriadas, constitui um risco de responsabilização do sistema directivo nesta matéria, pelo contrário, a qualidade deve fazer parte das preocupações essenciais de Sistema de Gestão (SG), constituindo uma das suas preocupações centrais.

Um outro risco é o aumento da burocracia e de instrumento de controlo, retirando capacidade de trabalho e recursos que deviam ser investidos no próprio processo produtivo.

Os utentes exigem serviços adequados, claros e equitativos de qualidade, por isso uma Administração eficaz que resolve os problemas e transparente no uso dos recursos públicos. Não se deve esquecer este ponto de partida e chegada pelo caminho, pois a organização é um dos instrumentos de fins públicos.

Quando se fala em qualidade nos serviços públicos, agrupamos à ideia do bom serviço prestado pelos diferentes organismos, no atendimento que muitas vezes é sinónimo de atrasos, perdas de tempo e pouca cortesia na relação com o Cliente-Munícipe-Cidadão.

Todo o serviço público, para dar cumprimento eficaz à missão ou objectivo para que foi criado, é necessário encontrar, definir e implantar uma forma organizacional de funcionamento, sistematizando as suas acções e rotinas de trabalho para atingir os objectivos. Consegue-se esta integração organizativa operacional através da gestão de / por processos, facilitando o planeamento, a execução e o respectivo controlo.

2.3. Impacto da qualidade na modernização da Administração Pública

Modernizar a Administração Pública para responder aos desafios do século XXI é um imperativo nacional. Esta obra, fruto da experiência profissional e académica dos autores, aborda e discute teorias, conceitos e práticas e propõe soluções para apoiar os profissionais do sector público nos processos de mudanças necessárias para que a Administração Pública atinja os patamares de qualidade, eficiência e eficácia das sociedades mais desenvolvidas.

Começando por expor uma panorâmica geral sobre o tema da modernização administrativa, os autores apresentam depois, aos leitores um conjunto de metodologias e linhas orientadoras para a aplicação criativa das mais modernas técnicas de gestão à Administração Pública. As metodologias propostas e as linhas orientadoras analisadas correspondem, no essencial, aos critérios dos «meios» dos principais modelos de gestão da qualidade que têm vindo a ser aplicados pelas Administrações Públicas um pouco por toda a Europa (como é o caso do modelo *Common Assessment Framework* - CAF). As técnicas e metodologias sugeridas, enquadradas em termos teóricos, são ilustradas com exemplos de práticas adoptadas com sucesso nas Administrações Públicas de vários países.

Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), o tamanho da AP (em total do número dos trabalhadores) é menor em Portugal do que em países como a Alemanha, França e Grécia. O artigo do público volta-se então para o aspecto dos salários, afirmando que “ os valores preocupantes aparecem no peso que os salários públicos representam em percentagem do Produto Interno Bruto (PIB). Num grupo de sete países, composto pela Suécia, Finlândia, Alemanha, Espanha e Grécia, Portugal surge nesta contabilidade com o segundo valor mais alto, só ultrapassado pela Suécia”.

A OCDE também afirmou que, em 2002, o peso do Estado, medido pelo emprego, estava perto da média da OCDE”, mas que o “salário dos funcionários na administração aumentou rapidamente desde os anos 90 até 2002, quando chegou aos 15,4 por cento do PIB”.

Continuando a seguir o artigo do público, o estudo internacional recomenda maior rapidez na “desburocratização”, ao mesmo tempo que elogia a aposta que foi feita no princípio do século no aumento da mobilidade e eficiência” na APP. Não aconselha despedimentos nem reformas mais tardias.

A receita parece estar no aumento da qualidade, eficiência e eficácia. A experiência de outros países em termos de métodos e práticas, pode ajudar muito nesse sentido.

2.4. A aplicabilidade da gestão da qualidade no sector público

A qualidade sempre teve um papel importante no sector público.por isso o seu significado sofreu algumas alterações com o decorrer do tempo. A qualidade no sector público teve três (3) fases na sua evolução.

A primeira corresponde à qualidade no sentido do respeito pelas normas e pelos procedimentos, significando a ausência de arbitrariedade ou correcção formal.

Na segunda fase, a partir dos anos 60 do século passado,com a divulgação da gestão por objectivos, equipara a qualidade ao conceito de eficácia, significando a ausência de erros e também a ligação ao objectivo de serviço . Por fim, uma terceira fase, a partir da década de 80, faz corresponder a qualidade à satisfação do cliente, assimilando a noção de gestão da qualidade.

A qualidade não é apenas uma preocupação dos gestores: necessita não só do empenho e apoio dos políticos, tal como necessita do envolvimento dos funcionários e do público em geral, através da consulta e da participação. Por outro lado a qualidade deve dar uma especial atenção aos utentes. Os serviços públicos são diferentes dos privados porque muitas vezes são universais e obrigatórios, têm de considerar o impacto na sociedade e os cidadãos têm direitos sobre os serviços públicos que não têm sobre os privados. A qualidade é difícil de definir neste caso: deve resultar de um processo de negociação entre os diferentes interesses, baseado nos valores adoptados. É necessário não esquecer que para melhorar a qualidade dos serviços pode aumentar a satisfação dos cidadãos- clientes mas não necessariamente a confiança no Governo e na Administração Pública em geral. Para melhorar a confiança das pessoas na sua Administração, é necessário um conceito muito mais amplo da qualidade, que avalie a qualidade da interacção das redes de organizações públicas, privadas e do sector não governamental que fornecem serviços públicos, uma Administração Pública de elevada qualidade deve ser capaz, não só de aumentar a satisfação dos cidadãos- clientes com os serviços públicos, mas sim de construir a confiança nas suas organizações através de processos transparentes e da *accountability* e do diálogo democrático. Para tal, os conceitos convencionais da qualidade do sector público que consideram as organizações públicas como fornecedoras de serviços e os cidadãos como meros clientes, devem ser enriquecidos com um conceito democrático da qualidade que considera a Administração Pública como catalizadora da sociedade e os cidadãos como parte de uma sociedade civil activa.

2.5. Novo paradigma da qualidade TQM

Nas últimas duas décadas a TQM tornou-se sinónimo de eficiência e êxito no mundo dos negócios. Pois, o clima actual dos negócios é de aumento contínuo das expectativas dos clientes.

As organizações têm de ser capazes de responder de ir ao encontro dessas necessidades. Os clientes de hoje, sejam eles o público em geral ou qualquer outra organização, empresas exigem frequentemente padrões elevados, qualquer que seja a forma escolhida.

O sucesso da TQM também depende da construção e manutenção de relações eficazes não só entre fornecedores/clientes internos, patrões e subordinados mas também com fornecedores/clientes externos.

É mais provável que a TQM tenha sucesso em empresas onde as pessoas a todos os níveis estejam empenhadas de forma visível e objectiva, começando pelo director. A TQM tem de ser liderada pela gestão.

De uma forma organizada, podemos considerar características desejáveis de um novo paradigma de gestão, enquanto referencial partilhada de acção, um modelo:

- Que acompanhe a evolução do ambiente envolvente e identifique oportunidades e ameaças para a organização;
- Descentralizado nas decisões e responsabilidade, de modo a responder às exigências de acessibilidade e rapidez na prestação de serviço e resolução dos problemas, bem como garantir a adequação das respostas à especificidade de cada situação
- Que fomente o desenvolvimento pessoal e a evolução profissional, através de acesso à formação, ao conhecimento e aos saberes;
- Preocupado com a rentabilidade dos recursos, estimulando a sua partilha e correcta afectação e uso.

A TQM é também uma opção para a reorganização da gestão das organizações.

Tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipa envolvendo toda a organização, decisões baseadas em factos e dados e a procura constante da solução de problemas e na diminuição de erros.

2.6. Satisfação do utente da Administração Pública

Falar da AP permite desde já a pensar em dois factos: a função do Estado em administrar os negócios públicos e no conjunto de organismos que o alinham. Contudo, a AP propõe-se o andamento do interesse público, dos direitos dos cidadãos. Para Chevalier e Loschak (1982) a AP é um “produto histórico da sociedade, instruído para cumprir uma função específica (...)”. A Administração está ligada com outras formas sociais, agregada por variadas inter relações ao resto da sociedade e não pode ser percebida se referências ao sistema global que estabelece os seus caracteres principais, as suas missões e as suas estruturas. Na óptica da sociologia em geral, a AP representa uma unidade social com elo ao poder. É constituída por indivíduos que possui as suas próprias motivações e interesses pessoais e sofre a influência da sociedade onde se insere. No fundo, a AP é um sistema de órgãos hierarquizados que adquire um conjunto de decisões que se referem a promoção e a realização dos interesses da sociedade.

O interesse económico da AP está no facto de administrar bens públicos. Os bens públicos são bens que não podem ser privatizados e que são gastos por todos os filiados de uma sociedade, ou seja, pelos cidadãos de um país.

A conexão que se cria entre utente e a AP é do tipo “prestador de serviços” em função das necessidades próprias que precisa de satisfazer. Na Administração Pública, descrita pela legalidade, o cidadão observa os seus desejos e necessidades, a serem analisados pelos representantes que elege e cujas soluções definidas e formalizadas em leis que ele terá de cumprir. Deste modo, o utente encaminha-se à Administração Pública que lhe irá prover aquilo que está determinado na lei, independentemente de que isso responda ou não à sua necessidade. É desta inadequação que emerge a (in) satisfação dos utentes.

CAPÍTULO III- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO – VERDIANA

3.1. Qualidade na administração pública cabo – Verdiana

O programa do governo considera a Administração Pública como um sector principal para o desenvolvimento de Cabo Verde e preconiza a continuidade dos esforços a desenvolver para acelerar a modernização do sector a fim de responder às expectativas dos cidadãos e das empresas. Neste sentido entre os vários objectivos propostos salientam-se a facilitação da vida dos cidadãos e das empresas, a expansão da governação electrónica a todos os níveis com especial incidência aos serviços públicos desconcentrados. Disponibilizar informação relevante e serviços públicos *on-line* é a primeira acção e a de maior visibilidade para os cidadãos.

O Governo Electrónico é um processo suportado no desenvolvimento das tecnologias de Informação, que coloca o Cidadão e as organizações no centro das atenções, melhora a qualidade e a comodidade dos serviços e reforça os meios de participação activa no exercício de cidadania, simultaneamente, aumenta a eficiência, reduz custos e contribui para a modernização do Estado.

Um exemplo práctico é a Casa do Cidadão, pois colocou-se à disposição dos cidadãos e das empresas um conjunto de serviços como sendo Certidões *On-line*, Empresa no Dia, Preenchimentos e Pagamentos Electrónicos, e prestação de informações sobre todos os serviços da administração pública servindo como elo e ligação entre o cidadão e a administração pública.

A implementação deste novo serviço integrado pretende-se que tanto na vertente presencial, assegurada através de unidades descentralizadas, como na vertente presencial- portal na internet e centro de Serviços, fique a administração pública dotada de melhores condições para prestar os seus serviços.

Os serviços públicos podem ser oferecidos ao cidadão de diversas formas e o incremento da tecnologia permite que se simplifique a vida do cidadão e se diminuam os custos da actividade da administração pública que incluem a morosidade e a dispersão funcional dos serviços tradicionais que obriga muitas vezes o cidadão a deslocar-se a diversos organismos e a preencher diversos papéis quando pretende um único resultado ou quando esse único resultado é destinado num outro serviço público.

Com o recurso a novas tecnologias que centraliza a focalização dos serviços na satisfação do cidadão, introduziu-se um conceito integrado que é potencializado pela estruturação de serviços em *front Office* e *back Office*, na sequência de um trabalho de reengenharia de processos que vem sendo laboriosamente desenvolvido nos últimos anos pelo Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSI) em conjugação estreita com as diferentes orgânicas envolvidas, o que permite que doravante, o cidadão possa ter um único interlocutor mesmo quando estão envolvidos na prestação de serviços diversos organismos.

3.2. Modernização da Administração Pública Cabo – Verdiana

A Administração Pública é um sector estratégico para o desenvolvimento de Cabo Verde. O processo de modernização e transformação da AP é fundamental na consolidação do estado de direito democrático e da boa governação e é determinante para a estratégia de crescimento para a próxima década.

Não obstante os ganhos obtidos e reconhecidos, subsistem ainda muitos constrangimentos na administração pública cabo-verdiana que continuam a dificultar uma rápida modernização do sector, inibindo melhores níveis de eficiência, pelo que, indo ao encontro das expectativas dos cidadãos, empresas e sociedade civil, é preciso consolidar as acções da governação e estender os resultados a toda a administração pública central e local, de forma que todos tirem vantagens de uma administração pública eficiente e moderna.

O Governo, na próxima legislatura, vai priorizar um programa de modernização da administração pública realista, feita a passos positivos, firmes e consequentes, ao serviço dos cidadãos e das empresas, e será promotora da democracia, do desenvolvimento económico e da modernização de Cabo Verde.

Neste sentido, as medidas preconizadas pelo Governo até ao final da legislatura visam:

- ❖ Facilitação a vida dos cidadãos e empresas;
- ❖ Expandir a governação electrónica a todos os níveis de governo com especial incidência aos serviços públicos desconcentrados;
- ❖ Desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos em todos os serviços públicos com especial relevância para os serviços de finanças, saúde, educação e administração pública;
- ❖ Formação e qualificação contínua dos recursos humanos e melhoria das condições de trabalho;
- ❖ Adopção de critérios modernos de gestão de recursos humanos;
- ❖ Contenção de custos da administração pública, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços;
- ❖ Racionalização e melhoria da eficácia da administração pública;
- ❖ Adequação da administração pública aos objectivos de crescimento económico;
- ❖ Instituição da eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais da administração pública;
- ❖ Reforço na coordenação interdepartamental e entre os serviços desconcentrados.

O processo da Reforma do Estado assenta fundamentalmente na procura de uma administração pública voltada para o cidadão. Uma administração pública preocupada com a mudança e melhoria dos serviços prestados ao público. A Reforma visa em si, tanto a melhoria e a celeridade nos serviços prestados como também uma maior transparência nos processos de decisão.

Na verdade a transparência é um dos principais fundamentos da acção governativa caboverdiana, pois, somente de uma forma transparente se pode actuar segundo os pressupostos da boa governação. Se a boa governação e a estabilidade política e social são hoje os principais produtos que o país oferece aos investidores e aos parceiros internacionais, então o programa da Reforma do Estado deve procurar criar as condições óptimas para o aprofundamento das boas práticas governativas, onde se destaca a promoção da transparência em todos os domínios da administração pública.

O Governo de Cabo Verde tem assumido essa questão como sendo fundamental para o sucesso do país na sua transformação. Investiu-se muito na luta contra a corrupção, e na

promoção da legalidade e da transparência, nomeadamente, na eficiência dos tribunais, na procura de uma maior eficiência das instituições nacionais preocupadas em assegurar a garantia jurídica de contratos, na legislação sobre contratos e direitos de propriedade e também no combate a corrupção no sector público.

Em termos de legislação destacamos a Lei de Branqueamentos de Capitais, como um dos grandes campeões na modernização e promoção da transparência tanto no sector público como no sector privado. Desta forma, investindo na transparência está-se a investir também na modernização económica e no fomento da competitividade da economia nacional.

Em suma, o Governo de Cabo Verde, através da Agenda Reforma do Estado procura alinhar o país com os padrões de orientação estabelecidos nas políticas promovidas pelos principais parceiros internacionais, nomeadamente, o código de boas práticas de transparência para as políticas fiscais e monetárias desenvolvidas pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) em 1999.

O país tem vindo a adoptar as políticas que visam mudar as práticas na Administração Pública e Privada do país, principalmente no que diz respeito a redução dos factores legais e sistémicos que promovem o secretismo oficial e inibem a divulgação pública da informação, implementação de Revisões da Despesa Pública (RDP) e capacitação das agências públicas e privadas para as efectuar.

A transparência assume-se desta forma como um valor fundamental para a boa governação e contribui de forma significativa para estimular a participação activa dos cidadãos e para a competitividade de Cabo Verde. Na verdade a questão da transparência tem sido um dos grandes diferenciadores de Cabo Verde em relação aos demais países da África subsahariana. Esta diferenciação tem funcionado como sendo uma vantagem comparativa relativamente aos seus competidores e vizinhos africanos.

3.3. Qualidade e o serviço de atendimento ao cidadão- cliente

A qualidade de atendimento ao cliente/ utente é um ponto fundamental para o bom desempenho de uma organização, não deve ser encarado como uma acção única e exclusivamente direccionada para o seu público-alvo, mas também tendo em conta que os

clientes/ utentes se dividem em duas categorias: os clientes/ utentes internos (funcionários) e os clientes/ utentes externos (utentes).

No que refere ao atendimento, pensa-se logo nos factores comportamentais dos colaboradores, tal como a educação, cortesia e simpatia mas muitas vezes a essência do atendimento é esquecida, factor altamente indispensável para que o utente se sinta satisfeito e agradado. Esta essência do atendimento pressupõe que para além dos factores comportamentais esteja necessariamente ligada a uma boa contribuição dada pelo profissional do atendimento, com um atendimento diferenciado e cedendo um serviço da qualidade. Actualmente atender com cortesia e simpatia não é suficiente, porque a par de todas as qualidades e posturas dos profissionais do atendimento será necessário:

- Conhecer o público-alvo da organização;
- Procurar soluções e apresentar alternativas para as necessidades de cada cidadão em devido tempo;
- Saber lidar com as pressões, emoções, mantendo uma boa postura e comportamento;
- Saber adaptar o atendimento a cada tipo de cliente/ utente.

Quem está no atendimento deve ter uma boa capacidade de análise e saber escolher qual a forma de agir de acordo com a estratégia que for mais conveniente, sabendo harmonizar, negociar, aceitar o conflito e mostrar-se flexível para uma eventual solução.

Para que um cidadão obtenha um atendimento excelente é importante que o profissional saiba diagnosticar a solução apresentada, tentando compreender e perceber a perspectiva da posição contrária.

A qualidade nos serviços deve ser a meta principal de toda a organização, pois os funcionários são reconhecidos pela prestação de serviços de qualidade.

Para se sobressair no atendimento ao cliente/ utente, a organização precisa de ter funcionários hierarquizados que compartilhem um compromisso com a prestação de serviços superiores. Uma organização pode garantir esse compromisso ajudando os funcionários a compreender que a superioridade em serviço é do seu interesse.

Quando as empresas ou organizações se esforçam para propiciar um alto nível de atendimento ao cliente/ utente, fica claro em pouco tempo que não basta dizer “seja gentil com o cliente/ utente (John A. Young)¹.

3.4. Qualidade na Administração Local

Administração Pública Local: As Câmaras Municipais são entendidas como importantes instrumentos no desenvolvimento económico local pelos empresários e governantes (centrais e locais), aliás, nas suas relações com as empresas se incluem o licenciamento do negócio, o licenciamento na construção, o registo de propriedade, o pagamento de impostos, a fiscalização, o apoio/incentivo ao negócio e o desenvolvimento de infraestruturas do município/ilha. É ainda opinião dos empresários que a importância das Câmaras Municipais ganha ainda maior expressão nas ilhas onde não se encontram unidades descentralizadas dos serviços centrais do Estado.

A Organização / Gestão - Constatou-se que alguns municípios não utilizam instrumentos de gestão estratégica, não têm manuais de procedimento e sistemas de avaliação de desempenho e satisfação de utentes. A nível organizacional constatou-se, em larga maioria, a inexistência de gabinetes de estudos e planeamento e de desenvolvimento económico local sendo o tratamento das questões relacionadas com desenvolvimento económico local são feitos pelos vereadores e o Presidente sem apoio de técnicos. Não podemos deixar de referir que ao nível da prestação de serviços de licenciamento, a evolução foi grande e para tal muito contribuiu a informatização dos municípios, implementação generalizada do Sistema de Gestão Municipal e os projectos de reengenharia de processos levado a cabo pelo Governo/NOSI;

Recursos Humanos – Será o principal factor identificado pelos municípios e com diferentes abordagens: escassez de técnicos, elevada rotatividade e falta de competências técnicas sendo que inadequação do PCCS (Plano de cargo, carreira e salário) com consequências num quadro salarial baixo e pouco atractivo sendo esta a principal causa;

Recursos Financeiros e Legislação – Poucos recursos financeiros disponíveis e desactualização dos Estatutos e PCCS;

¹ Citado por Robert L. Desatnick & Denis H. Detzel- Gerenciar Bem é Manter o Cliente, 1995

Articulação – Falta de articulação entre as entidades locais e mesmo a nível central prejudica a performance dos municípios;

Associativismo - Existem várias questões comuns aos municípios e/ou às ilhas pelo que é importante uma actuação conjunta de forma a potenciar as sinergias e principalmente otimizar os recursos existentes. A menor dinâmica da ANMCV (Associação Nacional dos Municípios Cabo verdianos) tem efeitos nefastos nos municípios que deixam de contar com um dos seus principais parceiros, enquanto interlocutor junto do Governo e Instituições Internacionais.

CAPITULO IV- ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da instituição

A Câmara Municipal de São Domingos é o órgão executivo colegial do Município, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, cujas actividades são direccionadas à concretização das atribuições legalmente conferidas ao Município de São Domingos, através do exercício das competências descritas no Estatuto dos Municípios, ou seja, a Lei nº 134/IV/95 de 03 de Julho, que define a organização e o funcionamento dos Municípios.

A Câmara Municipal tem como principais funções (art.º 92º da Lei nº 134/V/95 DE 03 de Julho):

Gerir o pessoal, património e serviços do Município: deliberar sobre a aquisição e alienação de bens móveis; criar, construir e gerir instalações, equipamentos, serviços, redes de circulação, de transportes, de energia, de distribuição de bens e recursos físicos integrados no património municipal; apoiar actividades de interesse municipal (deliberando sobre formas de apoio a entidades e organismos existentes com vista à prossecução de obras e actividades de interesse municipal, de natureza social, cultural, desportiva, recreativa e de acção social escolar); tomar decisões no âmbito das competências conferidas por lei, tais como: fixar tarifas e preços da prestação de serviços ao público pelos serviços municipais ou municipalizados; aprovar os projectos, programas de concurso, caderno de encargos e a adjudicação relativamente a obras e aquisição de bens e serviços; conceder licenças nos casos e nos termos estabelecidos por lei; realizar vistorias e executar a actividade fiscalizadora atribuída por lei; elaborar e aprovar posturas e regulamentos do Município em matérias da sua competência exclusiva.

A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços municipais orientam -se pelos princípios da unidade e eficácia da acção, da aproximação dos serviços aos cidadãos, da

desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afetação de recursos públicos, da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos, bem como pelos demais princípios constitucionais aplicáveis à actividade administrativa.

4.2 Missão, Visão e Valores

A Câmara Municipal de São Domingos tem como missão planejar, definir e aplicar estratégias e linhas orientadoras que comprovem o crescimento do Município, assegurando a evolução dos índices de qualidade de vida, através da execução de políticas públicas inovadoras e de uma aplicação rigorosa de recursos, e apostando na qualidade da prestação de serviços, orientando a acção municipal no sentido de garantir o reforço da competitividade do Município e a sua afirmação no espaço nacional e internacional, promovendo a valorização e a coesão social e territorial, em diálogo com instituições e agentes de intervenção local.

Em relação a visão e valores a Câmara Municipal de São Domingos, enquanto organismo público da Administração Local, orienta a sua acção no sentido de promover o progresso e o desenvolvimento sustentável do Município, aos níveis ambiental, económico e social, criando condições de competitividade, inovação e modernidade, e assegurando uma eficiente, transparente e rigorosa gestão e afetação de recursos. Orienta a sua actividade com o escopo de fortalecer uma cultura organizacional assente nos seguintes valores fundamentais: excelência, integridade, imparcialidade, produtividade, responsabilidade e transparência.

Face à importância destes itens no cerne da instituição é importante analisar até que ponto são conhecidos pelos funcionários de modo compreender se contribuem para a excelência da qualidade do serviço prestado.

Com o critério da liderança pretende-se, por um lado, diagnosticar o que a instituição faz para promover uma comunicação eficaz de modo a transformar a missão, a visão e os valores em objectivos estratégicos, por outro o que faz para motivar e apoiar as pessoas, promovendo uma cultura de inovação e melhoria.

No que respeita ao planeamento e estratégia, a atenção prende-se em saber o que a instituição faz para identificar as necessidades presentes e futuras; garantir o rigor e a transparência da gestão municipal; contribuir para a melhoria das condições de acesso dos munícipes à saúde,

à segurança e à justiça; promover e apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo, da inovação e da iniciativa empresarial; Garantir a melhoria das acessibilidades e da mobilidade para todo (a)s.

O critério de gestão de pessoas é a base e a vantagem competitiva das organizações, segundo Halal (2000, pág. 4) “o valor económico do conhecimento dos empregados excede todos os activos financeiros, investimento de capital, patentes e outros recursos, o actual downsizing destaca a inabilidade de muitas corporações de realmente usar os seus mais valorizados recursos: o conhecimento e criatividade residente na mente dos empregados.”

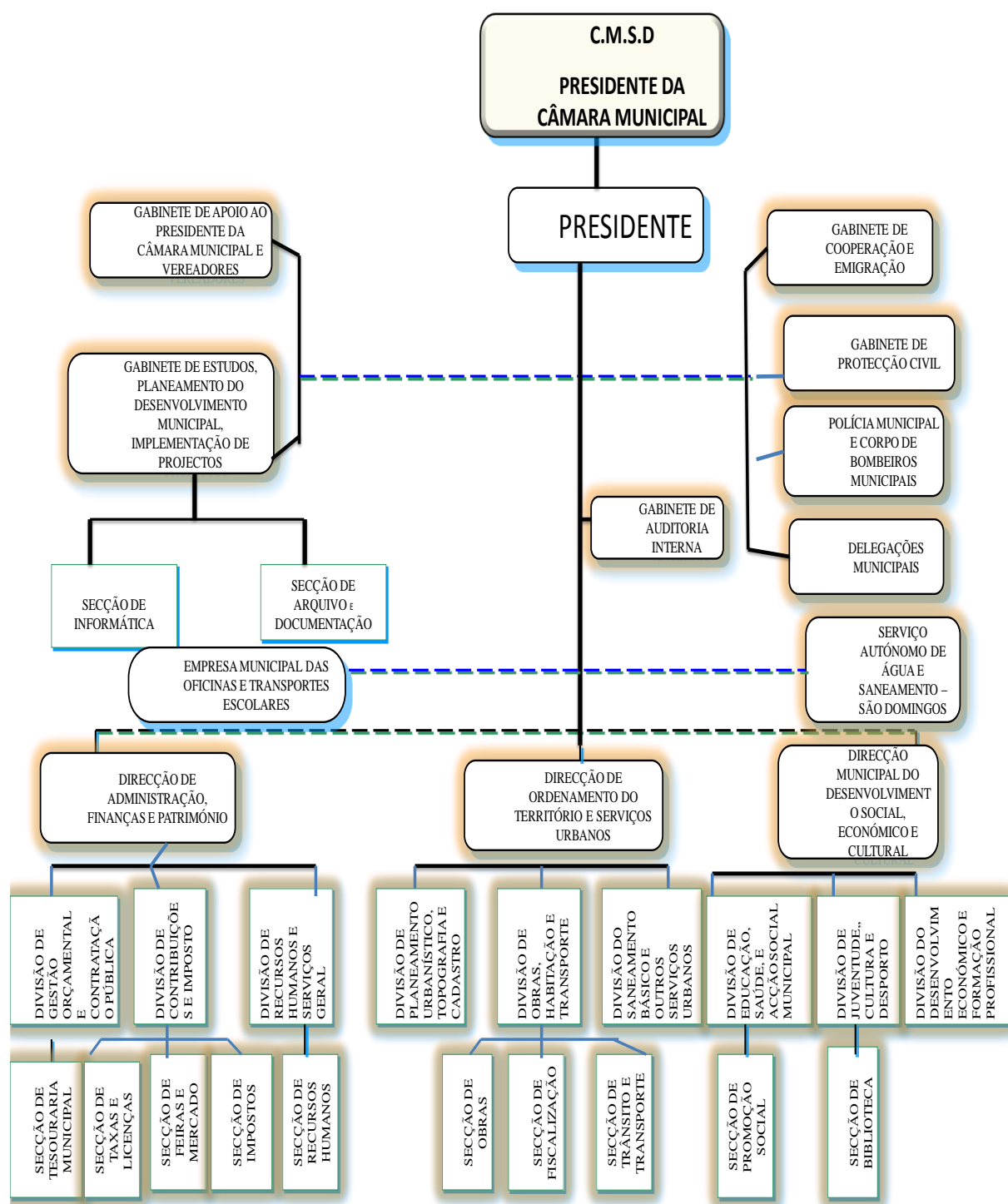
Galo (2008, pág. 55) referia que “ A sinergia gera resultados. A empresa que consegue um ambiente altamente funcional e integrado, ganha produtividade, agilidade e mobilidade. O clima organizacional fica saudável e as pessoas podem criar e enfrentar as adversidades com mais tranquilidade e produzir inovação.”

Por isso, é essencial evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando com os objectivos individuais e organizacionais e saber o que faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Com o critério de parcerias e recursos pretende-se saber como a organização gere os recursos tecnológicos e materiais. Com o critério de processos pretende-se diagnosticar o que a organização faz para envolver as partes interessadas na inovação dos processos visando a modernização dos novos serviços.

A análise destes critérios designados por critérios da qualidade e produtividade nos serviços prestados, foi desenvolvida pela aplicação dos inquéritos por questionários com o objectivo de avaliar o grau de satisfação dos utentes perante os serviços prestados nesta instituição.

4.3 Organograma da Câmara Municipal de São Domingos



Identificada a organização pública que serve de base ao estudo torna-se imperativo definir o universo a estudar. Segundo M. Hill (2009, p 41) e A. Hill (2009, p 41) “ a população alvo é o

conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. Para Fortin (2009) a população é constituída pelos elementos que satisfaçam os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseje fazer generalizações, este conjunto é denominado de população alvo. Esta população é particular e raramente acessível, na sua totalidade ao investigador.

A população representativa da população alvo, constituída por uma porção dessa mesma população é designada por população acessível e como o próprio nome indica está acessível ao investigador.

A população alvo é constituída pelos colaboradores atendedores da Câmara Municipal de São Domingos e pelos colaboradores não atendedores das mesmas unidades orgânicas, o que totaliza quinhentos e quarenta e cinco (545) funcionários e estão distribuídos da seguinte forma: cento e dezassete (117) são pessoais contratados, trezentos e trinta (330) assalariados e Serviços Autónomo de Água e Saneamento sendo vinte e quatro (24) contratados e setenta e quatro (74) assalariado.

4.4 Recolha e análise dos dados

Após a aplicação dos inquéritos, procedeu-se à análise. Foi utilizada a ferramenta SPSS 17, no exercício estatísticos, para caracterização da amostra e elaboração sistemático dos resultados no sentido de se proceder a reflexão crítica.

A investigação foi desenvolvida com recurso ao universo dos funcionários e utentes da CMSD, sessenta (60) casos, distribuídos da seguinte forma:

Quadro 2 - Quantificação da amostra

Universo	Questionários
Funcionários	30
Utentes	30
Total	60

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

4.5 Apresentação e interpretação dos resultados - Utentes

Dos inquéritos recebidos e analisados pelos utentes, obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 3- Distribuição por sexo

Género	Quantidade dos questionários	Percentagem
Feminino	23	77%
Masculino	7	23%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quadro 4- Idade

Idade	Quantidade dos questionários	Percentagem
18-24	8	27%
25-29	10	33%
30-34	3	10%
35-64	9	30%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Analisando os quadros 3 e 4, conclui-se que dos 30 inqueridos, 23 pertencem ao sexo feminino e 7 ao sexo masculino o que em termos percentuais corresponde 77% (feminino) e 23% (masculino). Em relação a idade, 27% pertencem a idade compreendida entre 18-24 anos, 33% entre 25-29 anos, 10% entre 30-34 anos, e 30% está compreendida entre 35-64 anos.

Deste modo podemos concluir que estamos perante uma população jovem (25-29anos), sendo estes mais exigentes em relação aos serviços prestados.

Quadro 5- Habilitação Literária

Nível de escolaridade	Quantidade dos questionários	Percentagem
Secundária	12	40%
Curso Médio	9	30%
Curso Superior	8	27%
NR	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

A maioria dos inqueridos (40%), possui um nível de escolaridade básico (ensino secundário), 30% (9) deles tem um nível médio (curso médio), 27% (8) dos utentes possui um nível superior (curso superior) e 3% (1) dos utentes não respondeu a esta pergunta.

Quadro 6- Já estive em relação directa com esta instituição?

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Se sim (uma ou duas vezes)	4	13%
Se sim (mais do que duas vezes)	23	77%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Do total dos inqueridos, 13% que corresponde a 4 utentes responderam que tiveram relação directa com esta instituição uma ou duas vezes, 77% (23) dos utentes disseram que foi mais do que duas vezes e 10% (3) dos utentes responderam que nunca tiveram relação directa com esta instituição.

Quadro 7- Quem o aconselhou, ou o que motivou a dirigir-se a esta instituição

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Iniciativa própria	21	70%
Amigos/familiars	2	7%
Bom atendimento	2	7%
Outro	4	13%
NR	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Dos 30 inqueridos, 70% que corresponde a 21 utentes, disseram que foi por iniciativa própria, 7% (2) dos utentes foram por amigos e familiares, 7% (2) dos utentes responderam que foi por bom atendimento, 13% (4) dos utentes foram por outros motivos não especificados e 3% (1) dos utentes não respondeu a esta pergunta.

Quadro 8- Quais as expectativas que tinhas ao dirigir-se a esta instituição

Variáveis	Quantidade dos questionário	Percentagem
Solução total	8	27%
Solução parcial	13	43%
Melhor esclarecimento	3	10%
Más expectativas	2	7%
Outras	4	13%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quadro 9 -Porquê

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Devido ao grau de relevância do serviço prestado	8	27%
Devido à boa qualificação dos servidores	13	43%
Devido à facilidade de obter informações	3	10%
Devido à má qualificação dos servidores	2	7%
Outros motivos	4	13%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Analisando os quadros 8 e 9, conclui-se que dos 30 inquiridos 27% (8) dos utentes que procuraram a CMSD tinham boas expectativas na solução total dos seus interesses devido ao grau de importância dos serviços prestados naquela instituição, 43% (13) dos utentes tinham como expectativa a solução parcial dos seus interesses devido à boa qualificação dos serviços na CMSD, 10% (3) dos utentes foram com o objectivo de terem melhor esclarecimento porque segundo eles há uma facilidade em obter informações naquela instituição, 7% (2) dos utentes já dirigiram àquela instituição com más expectativas por avaliarem os serviços como sendo de má qualidade e por fim 13% deles foram à CMSD com outras expectativas sem especificar quais.

De acordo com (FERREIRA, 1986) A expectativa é “a esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas”, ou seja, a satisfação dos utentes com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Quadro 10- Como avalia, em geral, a prestação de serviços da instituição

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Boa	3	10%
Razoável	21	70%
Má	3	10%
Péssima	2	7%
NR	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

A satisfação do utente é um ponto fundamental na avaliação do desempenho dos serviços públicos/instituição, pois de acordo com o atendimento dado e os serviços prestados ao utente, este pode classificar a instituição como sendo ‘boa’ ou ‘má’ e deste modo podemos afirmar que é o utente quem acaba por “construir” a imagem de uma instituição conforme a avaliação feita.

Dos 30 questionários aplicados, 10% que corresponde a 3 utentes, avaliaram que os serviços prestados pela CMSD são boas, 70% (21) dos utentes responderam que os serviços prestados estão razoáveis, ou seja que está num bom caminho, 10% (3) deles acham que os serviços prestados pela CMSD são más, 7% (2) dos utentes disseram que ainda os serviços prestados pela CMSD estão péssimas que precisam de ser melhorada e 3% (1) não respondeu a esta pergunta.

Quadro 11- Quais as causas, mais frequentes, do mau funcionamento de um serviço público

Variáveis	Quantidade dos questionários	Porcentagem
Fraca capacitação dos Servidores	14	47%
Negligência	1	3%
Corrupção	4	13%
Excesso de burocracia	7	23%
Outras causas	4	13%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Toda a instituição deve traçar uma estratégia para identificar os erros e resolvê-los antes de se tornarem defeitos que contaminem a qualidade (Shigeo Shingo). Porque caso contrário pode gerar um mau funcionamento daquela instituição e progressivamente passar uma má imagem da mesma, causando uma insatisfação nos seus utentes.

Dos 30 inqueridos, 47% que corresponde a 14 utentes disseram que a causa pelo qual o serviço público não funciona bem é a fraca capacitação dos servidores, 3% (1) deles responderam que é por causa da negligência dos funcionários, 13% (4) dos utentes disseram que a corrupção é uma das causas, 23% (7) deles responderam que o excesso de burocracia também é uma das principais causas e por fim 13% (4) deles optarem por outras causas sem especificadas quais.

Quadro 12- Como avalia, em geral, o desempenho dos agentes do serviço público

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Ótimo	1	3%
Bom	3	10%
Razoável	21	70%
Mau	4	13%
Péssimo	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Dos inqueridos, apenas 3% (1) dos utentes avaliou que o desempenho dos agentes do serviço público está ótimo, 10% (3) deles disseram que está bom o desempenho dos agentes do serviço público, a maioria dos utentes que corresponde a 70% (21) disseram que o desempenho dos agentes do serviço público está razoável, 13% (4) deles responderam que o desempenho dos agentes do serviço público está mau e 3% (1) dos utentes avaliou que o desempenho dos agentes do serviço público está péssimo.

De modo global e de acordo com os resultados do questionário, podemos classificar o desempenho dos funcionários como sendo razoável, ou seja, não podemos afirmar que é “mau” mas ainda carece de mudanças para melhor.

Quadro 13- Quando o nível de atendimento não é adequado, como costuma reagir?

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Reclama directa e pessoalmente (sim)	13	43%
Reclama directa e pessoalmente (não)	2	7%
Comenta com outros utentes (sim)	12	40%
Tenta divulgar tal conduta (sim)	2	7%
Tenta divulgar tal conduta (não)	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quem está no atendimento deve ter uma boa capacidade de análise e saber escolher qual a forma de agir de acordo com a estratégia que for mais adequada, sabendo harmonizar, negociar, evitar o conflito e mostrar-se flexível para uma eventual solução (A excelência no atendimento), por vezes o utente a quem foi atendido nem sempre fica satisfeito com tal atendimento, reagindo de diferentes maneiras.

Neste tópico do questionário procuramos saber como o utente reage quando classifica como inadequada o atendimento que recebeu.

Dos 30 questionários aplicados, 43% que corresponde a 13 utentes responderam que quando o atendimento não é adequado, reclama directa e pessoalmente e 75 (2) deles disseram que não reclama directa e pessoalmente, 40% que equivale a 12 utentes disseram que comenta com os outros utentes quando o nível de atendimento não é adequado, 7% (2) deles responderam que divulga tal conduta e 3% (1) não divulga tal conduta.

Quadro 14- Considera isso como:

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Normal, em outra oportunidade, volta de novo...	7	23%
Anormal, por falta de opção...	22	73%
Anormal, não volta mais...	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Dos inquéritos recebidos 23% (7) dos utentes considera tal reacção como normal, em outra oportunidade, volta de novo, 73% (22) deles responderam que essa reacção anormal, por falta de opção, 3% (1) dos utentes disseram que tal reacção é anormal e não volta mais.

Para uma excelência no atendimento, o profissional terá de diagnosticar a situação apresentada, tentando compreender e perceber a perspectiva da posição contrária (A excelência no atendimento), ou seja para melhorar no atendimento e ganhar a confiança dos utentes o funcionário terá que analisar e compreender qual o ponto de situação em que se encontra o cliente e procurar soluções e expor respostas para as solicitações de cada cliente em devido tempo.

Quadro 15- Quais as prioridades deveriam ter um serviço público?

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Resolução do interesse legítimo do utente	6	20%
Cumprimento de formalidades legais rígidas	4	13%
Harmonização dos dois interesses	18	60%
NR	2	7%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

O quadro 13 indica-nos quais as prioridades que deveriam ter um serviço público. Podemos constatar que 20% que corresponde a 6 utentes responderam que a resolução dos interesses

legítimo dos utentes é uma das prioridades, 13% (4) deles demonstraram que o cumprimento de formalidades legais rígidas constitui uma das prioridades, 60% (18) dos utentes afirmaram que a harmonização dos dois interesses é a principal prioridade que o serviço público deveria ter e por fim 7% (2) deles demonstraram indiferentes a esta pergunta, ou seja, não responderam a este tipo de pergunta.

Quadro 16- Achas que os procedimentos administrativos deveriam ser mais simplificados?

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Sim	17	57%
Depende da complexidade da matéria	12	40%
NR	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Uma instituição deve funcionar em prol dos interesses dos seus utentes, este têm que fazer de tudo pelo conforto e bom atendimento aos utentes e isso implica dar informações de forma clara e transparente e no tempo certo. Para que isso aconteça é preciso ter melhores condutas administrativas que facilitem nas suas funções.

Dos 30 inqueridos, 57% que corresponde a maior parcela dos utentes, disseram que a CMSD deveria simplificar os procedimentos administrativos, 40% (12) deles responderam que dependeria da complexidade da matéria e 3% (1) demonstrou indiferente a este tipo de pergunta.

Quadro 17- Como considera um servidor público eficaz?

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem
Prioriza a obtenção de resultados satisfatórios...	5	17%
Prioriza o cumprimento de procedimentos legais...	4	13%
Consegue conciliar estes dois interesses	20	67%
NR	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

A necessidade de agregar pessoas que sejam eficazes nos seus trabalhos, tem feito com que as instituições se esforcem cada vez mais para conquistar recursos humanos, desenvolvê-los e mantê-los na sua instituição.

Os utentes da CMSD, considera que um servidor público eficaz é aquele que prioriza a obtenção dos resultados satisfatórios... com 17% que corresponde a 5 utentes, 13% (4) deles afirmaram que, prioriza o cumprimento de procedimentos legais, a maioria dos utentes com 67% que equivale a 20 utentes disseram que é aquele que consegue conciliar estes dois interesses e por fim 3% (1) deles não respondeu.

4.6 Apresentação e interpretação dos resultados – Funcionários

Dos inquéritos recebidos e analisados pelos funcionários, obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 18- Gênero

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem (%)
Feminino	19	63%
Masculino	11	37%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quadro 19- Idade

Variáveis	Quantidade dos questionários	Percentagem (%)
18 a 25 anos	4	13%
26 a 35 anos	12	40%
>35 Anos	14	47%
Total	30	100%

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quadro 20- Resultado de questionário em %

Nº	Questões	Excelente	Bom	Satisfatório	Insatisfatório	Mau
1	Desempenho global da instituição	-	33%	60%	7%	-
2	Papel da instituição na sociedade	13%	27%	57%	3%	-
3	Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão	-	27%	67%	7%	-
4	Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria	3%	30%	57%	10%	-

5	Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e directores	7%	20%	57%	17%	-
6	Aptidão de liderança para conduzir a instituição	3%	23%	57%	13%	-
7	Forma como a CMSD avalia o desempenho dos seus funcionários	0%	27%	70%	3%	-
8	Forma como a organização recompensa os esforços individuais/grupos	3%	17%	73%	7%	-
9	Postura da instituição face à mudança e à modernização	3%	33%	57%	7%	-
10	Ambiente do trabalho	3%	33%	57%	7%	-
11	Eficiência da instituição na resolução dos assuntos relacionados com os recursos humanos	3%	37%	30%	30%	-
12	Horário de trabalho	13%	40%	37%	0%	-
13	Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	3%	23%	43%	23%	3%
14	Igualdade de tratamento na instituição (entre colegas, unidades	7%	20%	63%	10%	-

	orgânicas e entre homens e mulheres)					
15	Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição	-	13%	63%	23%	-
16	Oportunidades criadas pela instituição para desenvolverem novas competências	-	20%	73%	3%	-
17	Ações de formação que realizou até ao presente	7%	23%	33%	33%	3%
18	Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) disponíveis	10%	37%	37%	17%	-
19	Condições de higiene	3%	33%	50%	13%	-
20	Instalações	7%	37%	50%	7%	-

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Quadro 21- Análise e interpretação dos dados obtidos

1. Género
Dos 30 questionários aplicados aos funcionários da CMSD, 63% que corresponde a 19 funcionários são de sexo feminino e 37% (11) deles são masculinos.
2. Idade
13% Dos funcionários, equivalente a 4 pessoas, tem idade compreendida entre 18-25 anos, 40% (12) dos funcionários estão entre 26-35 anos e 47% (14) deles estão na faixa etária superior a 35 anos, o que nos leva a supor que a maioria dos funcionários já são profissionais mais experientes.

3. Desempenho global da instituição
<p>A avaliação de desempenho global é um método importante, tanto para o estudo da performance da instituição, quanto para a ajuda na tomada de decisões na instituição.</p> <p>Em relação a essa questão, nota-se que do total dos inquiridos, 7% que corresponde a 2 funcionários responderam que estão insatisfeitos, 60% (18) deles alegaram que estão satisfeitos com o desempenho global da instituição e por fim, 33% (10) dos funcionários consideram como sendo bom o desempenho global da instituição.</p>
4. Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão
<p>Toda a organização/ instituição procura um funcionário determinado a se envolver e comprometer-se com a missão e com os objetivos definidos por ela.</p> <p>Em relação a essa questão sobre o nível de o nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão, 7% (2) dos funcionários disseram que estão insatisfeitos, 67% equivalente a 20 deles responderam que estão satisfeitos e 27% (8) deles declararam que é bom o nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão.</p>
5. Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria
<p>Os funcionários constituem a essência da organização e o seu empenhamento possibilita a utilização das suas experiencias e competências em benefício da mesma (Qualidade e inovação nas organizações públicas, pg.50), por isso podemos concluir que os funcionários são a “alma” de uma instituição ou organização. E para haver melhorias é preciso que haja um grande envolvimento destes na instituição em que estão inseridos.</p> <p>De acordo com o resultado do estudo, 10% que corresponde a 3 funcionários responderam que estão insatisfeitos com o envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria, 57% (17) deles alegaram que estão satisfeitos com o envolvimento dos funcionários em actividade de melhoria, 30% equivalente a 9 funcionários afirmaram que existe um bom envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria e 3% (1) deles consideram como sendo excelente.</p>
6. Forma como a CMSD avalia o desempenho dos seus funcionários
<p>As organizações sempre defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenho. Como está a qualidade dos serviços, a produtividade da instituição, o atendimento aos utentes. E principalmente, como está o desempenho humano. Afinal são as pessoas que dão a vida para a organização. Elas constituem a “mola-mestra” da dinâmica organizacional.</p>

No que diz respeito a forma como os funcionários são avaliados, podemos averiguar que apenas 3% que corresponde a 1 funcionário respondeu que está insatisfeito, 70% (21) deles confirmaram que estão satisfeitos com a forma como a CMSD avalia os seus funcionários e os restantes 27% (8) funcionários atestaram como sendo boa a forma como a instituição os avalia.

7. Postura da instituição face à mudança e à modernização

Para que uma instituição seja bem-sucedida numa sociedade, é importante que esta esteja aberta à mudança e a modernização. Quando se refere a mudança e a modernização não se esta a mencionar apenas ao espaço físico e novas TIC mas também é importante lembrar que é fundamental a mudança e a modernização de ideologias e leis.

No que concerne a postura da instituição face à mudança e a modernização, a maioria 57% dizem que estão satisfeitos com a postura da CMSD face a esta questão, 33% afirmaram como sendo bom a postura da CMSD face a mudança e a modernização, 3% (1) deles avaliou como sendo excelente e 7% equivalente a 2 funcionários mostraram insatisfeitos perante a postura da CMSD face a mudança e a modernização.

8. Ambiente do trabalho

Sem dúvidas que para ter uma maior produtividade nos serviços dos seus funcionários é preciso ter um ambiente de trabalho favorável no local de trabalho. Tanto o ambiente físico como o ambiente social pois, as condições físicas (boa iluminação, espaçosa, fácil acesso, etc) em que se encontra a instituição contam tanto como as relações interpessoais no espaço de trabalho.

O ambiente de trabalho é um factor de extrema importância para a organização.

No que concerne ao ambiente de trabalho, 57% que corresponde a 17 funcionários desta instituição estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, 33% (10) deles considera como sendo bom o ambiente de trabalho, 3% (1) dos funcionários avaliou como sendo excelente o ambiente de trabalho nesta instituição e por fim 7% (2) deles afirmaram que estão insatisfeitos em relação ao ambiente de trabalho.

9. Igualdade de oportunidades nos processos de promoção

Hoje em dia a igualdade de oportunidades nos processos de promoção é um factor bastante exigido pelos funcionários de qualquer instituição, sem que o seu género ou idade pese na decisão de promoção mas sim a sua competência nos serviços prestados.

Dos inquéritos recebidos, 43% (13) funcionários alegaram que estão satisfeitos com a igualdade de oportunidade nos processos de promoção, 23% (7) considera como sendo bom a igualdade de oportunidade nos processos de promoção na CMSD, 3% (1) deles avaliou como sendo excelente, 23% (7) deles mostraram-se insatisfeitos com a igualdade de oportunidade nos processos de promoção, 3% (1) disse que é má a igualdade de oportunidade nos processos de promoção e 3% (1) mostrou indiferente a esta de pergunta.

10. Oportunidades criadas pela instituição para desenvolverem novas competências

Temos como conceito de competência Conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo o que concerne a um ofício, supondo conhecimentos teóricos fundamentados, acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas (TANGUY,L. 1997), por isso é de extrema importância que toda instituição, em especial a instituição retratada, crie oportunidades para os seus funcionários se tornarem cada vez mais aptos no serviço que desempenham.

No que se toca as oportunidades criadas pela CMSD para desenvolver novas competências, o estudo revelam que 73% (22) dos funcionários dizem que estão satisfeitos, 20% (6) deles atestaram como sendo bom, 3% (1) dos funcionários respondeu que está insatisfeito e 3% (1) deles mostrou-se indiferente a este tipo de pergunta.

11. Acções de formação que realizou até ao presente

Apostar nas acções de formação dos seus funcionários é sempre uma mais valia para qualquer instituição porque com tal esta está a apostar para o melhoramento no atendimento e tratamento dos seus utentes e progressivamente aumentar o seu nível de satisfação para com a sua instituição.

De acordo com as informações recolhidas junto dos funcionários, o resultado apurado é que em relação às acções de formação que se realizaram até ao presente momento, pode-se verificar que 33% (10) dos funcionários estão satisfeitos, 23% (7) dos funcionários consideram como sendo bom, 7% (2) deles demonstraram como sendo excelente, 33% (10) dos funcionários responderam que estão insatisfeito com as acções de formação que realizaram ate ao presente e 3% (1) deles disse que é mau as acções de formação que se realizaram até agora.

12. Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) disponíveis

Um dos aspectos que está a alterar radicalmente o envolvente em que as organizações têm de responder as necessidades dos seus utentes tem a ver com o desenvolvimento exponencial das TIC's (António Ramos Pires), ou seja, quanto mais avançado for a Tecnologia de Informação e Comunicação de uma dada instituição maior é a sua capacidade de dar respostas às exigências dos seus utentes.

Em relação à pesquisa, no que diz respeito a Tecnologia de Informação e Comunicação disponíveis pode-se notar que 37% (11) dos funcionários estão satisfeitos com as TIC disponíveis na CMSD, 37% (11) deles alegaram como sendo bom as TIC disponíveis na instituição, 17% (5) dos funcionários mostraram insatisfeitos com as TIC disponíveis e 3% (1) deles considera como sendo excelente as TIC disponíveis na instituição.

13. Instalações

De acordo com outros autores como Correa e Caon (2002), a aparência física das instalações de trabalho, as condições de higiene e os serviços de apoio, influenciam decisivamente na qualidade de vida na organização, consecutivamente na qualidade em modo geral, neste caso, na qualidade do serviço prestado.

No resultado obtido a partir do meu estudo de caso pude verificar que no que diz respeito às instalações de serviço, 50% dos funcionários mostraram estar satisfeitos com as instalações da CMSD, 37% (11) deles afirmaram como sendo bom as instalações, 7% (2) dos funcionários atestaram como sendo excelente as instalações e 7% (2) deles dizem que estão insatisfeitos com as instalações da CMSD. Concluindo assim que a CMSD possui boas instalações, capaz de atender as demandas dos seus funcionários.

Fonte: Adoptado dos dados recolhidos

Conclusão

É necessário não esquecer que melhorar a qualidade dos serviços públicos pode aumentar a satisfação dos cidadãos – clientes, mas não necessariamente a confiança das pessoas no governo e na administração, é necessário um conceito muito mais amplo da qualidade, que avalie a qualidade da interação das redes de organizações públicas, privadas e do sector não governamental que fornecem serviços públicos.

Uma Administração Pública de elevada qualidade deve ser capaz, não apenas de aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes com os serviços públicos, mas também construir a confiança nas organizações através dos processos transparentes e da *accountability* e do diálogo democrático. Para tal, os conceitos convencionais da qualidade do sector que consideram as organizações públicas como fornecedores de serviços e os cidadãos como meros clientes devem ser enriquecidos com um conceito democrático da qualidade que considera a Administração Pública como catalisadora da sociedade e os cidadãos como parte de uma sociedade civil activa.

É de realçar que a qualidade nos serviços públicos não depende só da organização, mas também, principalmente da responsabilidade de todos nós. Para que haja uma boa qualidade nos serviços prestados é preciso que os cidadãos-clientes se colaborem, também a organização têm a responsabilidade de contratar pessoal com formação profissional. As organizações que ignorarem este movimento da qualidade, num futuro muito próximo, ficarão sujeitas a pôr em risco a sua própria sobrevivência.

No que se refere as questões levantadas nesta pesquisa conseguimos obter respostas positivas de acordo com as hipóteses colocadas. Revelou-se claramente através dos resultados obtidos que as organizações se preocupam hoje com a gestão da qualidade nos serviços prestados para garantir a satisfação dos seus utentes, pois estes constituem a “alma” de uma organização / instituição. Pelo resultado obtido através do questionário, a CMSD aposta na gestão da qualidade para corresponder as expectativas dos seus utentes.

No que diz respeito a hipótese pode-se dizer que foram confirmadas. De acordo com o resultado de análise feito do questionário aplicado, tendo em conta as respostas da maioria dos utentes pode-se dizer que existe uma gestão da qualidade eficiente, eficaz e transparente, na Câmara Municipal de São Domingos capaz de atender as expectativas dos utentes.

Em relação ao objectivo geral, pode-se dizer que este foi alcançado, pois no decorrer do trabalho conseguimos analisar o grau de satisfação dos utentes da CMSD. Relativamente aos objectivos específicos foram mencionados todos os aspectos teóricos em relação a gestão da qualidade, conseguimos expor qual é o principal factor que influencia na gestão da qualidade, analisar o grau de satisfação dos utentes da CMSD e analisar a qualidade e produtividade dos funcionários da CMSD.

A instituição deve lutar pela melhoria contínua pela qualidade de serviços prestados aos seus utentes. Deste modo deixamos aqui algumas recomendações para a instituição em estudo. É importante que implemente o livro de reclamações para quaisquer eventualidades no caso de insatisfação ou sugestões por parte dos utentes. Também é indispensável investir na simplificação da comunicação entre funcionários e os utentes, não esquecendo da simplificação dos processos administrativos, aumentando assim o nível de satisfação dos utentes, pois estes vêm deste modo a sua vida mais facilitada.

O tema abordado é de crucial importância para as instituições públicas em especial a instituição abordada aqui neste trabalho que é CMSD, pois é sempre bom saber que a gestão da qualidade constitui um importante mecanismo impulsionador da mudança, capaz de direccionar os serviços públicos para a sua função essencial: servir os cidadãos, da melhor forma possível, garantindo alto nível de satisfação de todos aqueles que, enquanto contribuintes, são os principais accionistas da Administração Pública. Cremos que com esta pesquisa deixamos os nossos humildes contributos, particularmente para os colaboradores e demais profissionais das áreas afins.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA:

Alain, Counrtois, Maurice, Pillet & Chanta,l Martin-Bonnefous (2006) – **Gestão da Produção** (ed.5ª)

António, Nelson Santos (1991) - **Qualidade- Teoria e Pratica** – EdiçõesSílabo,Lda.1100 Lisboa

Carapeto, Carlos &Fátima Fonseca (2006).- **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação** (ed 2ª)

Chevalier, J & Loschak, D (1982) –“ **Rationalité Juridique et Rationalité Managerial dans l’Administration France**”. *Revue Francaise d’Administration Public*, vol 24:53-76

CHIAVENATO, Idalberto (2000) - **Introdução à teoria geral da administração**- Rio de Janeiro: Elsevier (ed.6ª)

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro (2002)- **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas

Des, Dearlove (2000)- **Decisões- Chave da Gestão** / Biblioteca de Economia e Empresa (ed.1ª)

Harrison, Alan; Slock Nigel; Chambers, Stuart, Harland Christine & Johnston Robert (1997). **Administração da Produção** (editor Atlas,S.A- São Paulo)

James, A.& Mona J. – **Administração de serviços** – 4ª edição

Jeffries, R. David, Bill Evans & Peter Reynolds (1992) – **Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM** (ed.1ª)

António, Miguel (2009) - **Gestão Moderna de Projectos** (ed.4ª)

Moreira, Isabel (2000) - **A excelência no atendimento** (ed.2ª)

Robert, L.Desatnick & Denis H. Detzel (1995) - **Gerenciar Bem é Manter o Cliente** (ed.1ª). São Paulo

Roldão, Victor Sequeira (1992) - Gestão **de Projectos**- Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e controlo (ed.1ª).Monitor – Projectos e Edições, Lda.

Sitografia

Professora Doutora Sarmento Manuela & Mestre da Silva Nuno Araújo – A Qualidade na AP- uma necessidade urgente nos serviços públicos- Recuperado em 15 de Maio de 2012 de www.revista.militar.pt

Hptt:// www.administradores.com.br/informe-se/produção-academia/fatores-que-influencia-a-qualidade, recuperada em 20 de Novembro de 2012

www.fsma.edu-br/caderno/Artigos_cadernos_3_artigo_1_pdf, recuperado em 20 de Novembro de 2012

Revista científica electrónica de Admonistração-anoVI-nº10 ISSN:16766822 Junho de 2006- Periodicas Semestral: A importância da qualidade dos produtos para manter a competitiva da organização de Romualdo da Silva, Paulo, José Barbosa, Reginaldo & Michel Murillo, recuperado em 15 de Maio de 2012

Dspace.uevora.pt – qualidade e modernização dos serviços públicos na perspectiva do cliente interno, recuperado em 12 de junho de 2012

www.sinfic.pt- artigo-AP: Aumentar a qualidade, eficiência e eficácia, recuperado em 10 de Março de 2012

www.ccr-norte.pt – Referencial de boas praticas nos Municípios da Região Norte de Portugal, recuperado em 4 de julho de 2012

bdigital.ufp.pt- qualidade nos serviços públicos, porto 2009 de Maria Isabel da Silva Herdeiro Fidalgo da Sousa

ANEXOS

Anexo 1- Questionários



Curso – Ciências Empresariais e Organizacionais – Administração Pública

Este questionário é dirigido aos utentes da Câmara Municipal de São Domingos

O presente questionário tem por finalidade, meramente académica, obter o grau de Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais, vertente Administração Pública, cujo tema é a **Qualidade dos serviços na Administração Pública**: Caso da Câmara Municipal de São Domingos. Este trabalho incide analisar a Qualidade e Produtividade dos serviços prestados pela Câmara Municipal de São Domingos. Pelo que as suas respostas e os seus dados identificados serão tratados com maior sigilo. Agradeço que preencha este questionário com rigor e informações verídicas. As perguntas são de múltipla escolha. Neste questionário utilizo o método quantitativo e qualitativo.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO (UTENTE)

Género: Masculino___ Feminino___

Idade: 18 a 24___ 25 a 29___ 30 a 34___ de 35 a 64___ superior a 64 anos ___

Nível de Escolaridade:

Até o Primário___ Secundário___ Curso Médio___ Curso Superior___

Ocupação:

Empreg.___ Desempreg.___ Estudante___ Empreg. /Estud. ___ Reform. ___ Emigrante___
outro___

1. Já esteve em relação directa com esta instituição?

Sim ___, Se sim, uma ou duas vezes___ Mais do que duas vezes___ Nunca___

2. Quem o aconselhou, ou o que o motivou a dirigir-se a esta instituição?

Iniciativa própria___ Amigos/familiares___ Políticos___ Bom atendimento___ Eficiência___
Outro___

3. Tentou alguma alternativa anterior?

Não___ Sim___

4. Quais as expectativas que tinhas ao dirigir-se a esta instituição?

Solução total___ Solução parcial___ Melhor elucidação___ Má expectativa___
Outras___

5. Porquê?

Devido ao grau de relevância do serviço prestado___ Devido à boa qualificação dos servidores___ Devido à má qualificação dos servidores___ Outros motivos___

6. Como avalia, em geral, a prestação de serviços da instituição?

Óptima___ Boa___ Razoável___ Má___ Péssima___

7. Quais as causas, mais frequentes, do mau funcionamento de um serviço público?

Fraca capacitação dos servidores___ Negligência___ Corrupção___ Excesso de burocracia___
Outras causas___

8. Como avalia, em geral, o desempenho dos agentes do serviço público?

Óptimo___ Bom___ Razoável___ Mau___ Péssimo___

9. Como avalia, em geral, o nível de repercussão das actividades dos serviços públicos na sua comunidade (ou zona)?

Óptimo___ Bom___ Razoável___ Mau___ Péssimo___

10. Como avalia o nível de relacionamento humano, atendimento, etc., que, predominantemente, se constata nos serviços públicos, relativamente ao utente?

Óptimo___ Bom___ Razoável___ Mau___ Péssimo___

11. Quando o nível de atendimento não é adequado, como costuma reagir?

- a. Reclama directa e pessoalmente: sim___, não___
- b. Comenta com outros utentes: sim___, não___
- c. Tenta divulgar tal conduta: sim___, não___

d. Considera isso como:

- Normal e, em outra oportunidade, volta a procurar, de novo, esse órgão/entidade/serviço___ ou

- Anormal, mas, por ser imprescindível e falta de opção, volta a procurar, de novo, esse órgão/entidade/serviço____, ou
- Anormal e não volta mais a esse órgão/entidade/serviço ____

12.Quais as prioridades deveria ter um serviço público?

Resolução do interesse legítimo do utente____
 Cumprimento de formalidades legais rígidas____
 Harmonização dos dois interesses____

13.Achas que os procedimentos administrativos deveriam ser mais simplificados?

Sim____ Não____ Depende da complexidade da matéria____

14.Como caracteriza um servidor público eficaz?

- a.** É aquele que prioriza a obtenção de resultados satisfatórios, de interesse colectivo, ainda que, para tal, às vezes, tenha que optar ir contra formalidades rígidas, predominantes____
- b.** É aquele que prioriza o cumprimento de procedimentos legais rígidos em detrimento de resultados satisfatórios para a colectividade____
- c.** É aquele que consegue conciliar estes dois interesses ____

Obrigada pela vossa colaboração

Curso – Ciências Empresariais e Organizacionais- Administração Pública

Este questionário é dirigido aos funcionários da Câmara Municipal de São Domingos

O presente questionário tem por finalidade, meramente académica, obter o grau de Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais, vertente Administração Pública, cujo tema é a **Qualidade dos serviços na Administração Pública**: Caso da Câmara Municipal de São Domingos. Este trabalho incide analisar a Qualidade e Produtividade dos serviços prestados pela Câmara Municipal de São Domingos. Pelo que as suas respostas e os seus dados identificados serão tratados com maior sigilo. Agradeço que preencha este questionário com rigor e informações verídicas. As perguntas são de múltipla escolha. Neste questionário utilizo o método quantitativo e qualitativo.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO (FUNCIONÁRIOS)

Sexo: Feminino___ Masculino___

Idade: 18 a 25 anos___ 26 a 35 anos___ <35 anos___

Nível de escolaridade: Secundário___ Curso Médio___ Curso Superior___

1-Desempenho global da instituição

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Questão 1.2 - Papel da instituição na sociedade

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Questão 1.3 - Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Questão 1.4 - Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 1.5 - Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e directores

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2 - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Questão 2.1 - Aptidão da liderança para conduzir a instituição - Gestão de topo (estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 2.2 - Forma a CMSD avalia o desempenho dos seus funcionários

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 2.3 - Forma como a organização recompensa os esforços individuais/grupo

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 2.4 - Postura da instituição face à mudança e à modernização

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3- Satisfação com as condições de trabalho

Questão 3.1 - Ambiente de trabalho

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 3.2 - Eficiência da instituição na resolução de assuntos relacionados com os recursos humanos

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 3.3 - Horário de trabalho

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 3.4- Igualdade de oportunidades nos processos de promoção

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 3.5 - Igualdade de tratamento na instituição (entre colegas, entre unidades orgânicas e entre homens e mulheres)

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4 - Satisfação com as condições de trabalho

Questão 4.1 - Política de gestão de recursos humanos existente na instituição

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 4.2 - Oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 4.3 - Acções de formação que realizou até ao presente

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Questão 5.1 – Tecnologia de Informáticos E Comunicação disponíveis

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 5.2 - Condições de higiene

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Questão 5.3 - Instalações

1=Mau, 2=Insatisfatório, 3=Satisfatório, 4=Bom, 5=Excelente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Obrigada pela vossa colaboração